

Audit Qualité et Démarche

Audit qualité et démarche

Sommaire :

Introduction

Section 1 : Concept d'audit qualité.....

1- Définition de l'audit qualité.....

2- Différents types d'audit

.....

2-1- L'audit qualité externe.....

2-1-1- L'audit seconde partie.....

2-1-2- L'audit tierce partie

2-2- L'audit qualité interne.....

2-2-1- L'audit de système.....

2-2-2- L'audit de procédé.....

2-2-3- L'audit de processus.....

2-2-4- L'audit de produit.....

3-Objectif de l'audit qualité.....

Section 2: Méthodologie de l'audit.....

1-Compétences d'un auditeur.....

1-1- Formation générale.....

1-2- Connaissance des démarches d'audit

1-3- Qualité personnelles.....

2-Plan-type de déroulement d'un audit qualité.....

2-1- La préparation
.....

2-2 L'avis d'audit.....

2-3-Réalisation de l'audit.....

2-3-1- *Réunion d'ouverture*.....

2-3-2- *L'examen*.....

2-3-3- *Réunion de clôture*

2-4- Le rapport d'audit
.....

2-5 Suivi de l'audit.....

2-5-1- *Suivi des actions correctives*.....

2-5-2- *Système de relance des actions post audit*.....

Conclusion

Introduction :

Il n'y a pas si longtemps, l'audit qualité était bien souvent synonyme d'affrontements : un dialogue réservé aux experts, une confrontation au profit de la technocratie, loin des réalités de l'entreprise.

Cette approche de l'audit qualité est heureusement révolue.

Les auditeurs cherchent à vérifier le fonctionnement global et l'efficacité du système management de la qualité. L'audit qualité devient, dans un tel contexte, une contribution active au management. Les auditeurs sont désormais partenaires.

L'audit qualité est donc devenu un véritable instrument de progrès : un outil pour améliorer le fonctionnement des processus et pour faciliter les relations clients fournisseurs.

Le passage de l'assurance qualité au management de la qualité impulsé par la norme ISO 9001 modifie la façon d'aborder l'audit qualité dans les organisations.

Ainsi dans ce contexte, il convient de sensibiliser, former et motiver les auditeurs pour qu'ils prennent conscience de leurs rôles ; il faut dorénavant être capable d'auditer des processus (et non plus simplement des procédures), analyser des données, vérifier l'efficacité voire même la vitalité des processus, vendre des conclusions d'audits pertinentes (source de l'amélioration continue) et tout cela dans un contexte où le temps est de plus en plus recherché.

Cela posé, la méthodologie de la présente approche sera déclinée comme suit :

- Dans une première partie, nous allons nous attacher à passer en revue les fondements théoriques du sujet en cause.

- Dans une seconde partie, nous allons dérouler la méthodologie de l'audit à appliquer.

Section 1-CONCEPT D'AUDIT QUALITE:

1- Définition de l'audit qualité :

La définition de l'audit qualité a évolué en quatorze (14) ans :

- Selon les normes ISO 8402 -1986 et 10011- 1990 : c'est l'examen méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs.
- Selon la norme ISO 9000-2000, c'est le processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure de critères d'audit elles sont satisfaites.

2- Différents types d'audit :

Nous établissons une première typologie de l'audit qualité en fonction du champ d'application de l'audit :

- ✓ **L'audit qualité externe** : qui existe dans le cadre des relations clients / fournisseurs, afin d'évaluer le système qualité d'un fournisseur, existant ou potentiel. Il est réalisé par le client lui-même ou par une tierce partie, telle que les organismes certificateurs.

- ✓ **L'audit qualité interne** : réalisé par des auditeurs appartenant à l'entreprise.
La réalisation d'audit interne est une exigence des normes ISO 9001, 9002, 9003, mais sa mise en œuvre doit devenir un véritable outil d'amélioration et de progrès, visant à simplifier le système qualité pour le rendre plus efficient et moins contraignant.

Une deuxième typologie résulte du référentiel de l'audit qualité choisi, soit :

- ◆ Audit qualité de système
- ◆ Audit qualité de procédure
- ◆ Audit qualité de processus
- ◆ Audit qualité de produit.

2-1- L'audit qualité externe :

2-1-1- *L'audit seconde partie* :

L'audit qualité externe a pris son essor dans le cadre des nouvelles politiques d'achats et d'approvisionnement des donneurs d'ordres. Il est devenu l'un des outils privilégiés dans les relations clients/ fournisseurs.

L'audit qualité externe est réalisé soit par un client existant ,soit par un client potentiel , qui veut se rendre compte de l'organisation de ses fournisseurs ou sous contractants,existants ou potentiels : ce type d'audit est appelé audit seconde partie ou bipartie . Il permet au client de fonder sa confiance en son fournisseur, ou au fournisseur de faire reconnaître certaines de ses aptitudes.

Il se situe au niveau des relations clients/fournisseurs et permet au client d'évaluer ses fournisseurs.

L'audit qualité externe est, pour le client, une des réponses aux exigences des normes de la série ISO 9000 sur l'évaluation et la sélection des sous contractants.

Les audits ainsi réalisés peuvent être :

- ❖ Des audits de système.
- ❖ Des auditeurs de procédures.
- ❖ Des audits de produit.
- ❖ Des audits de processus.

Les audits de procédure, de produit et de processus sont réalisés, lorsque des contrats lient le client et son fournisseur et lorsque les exigences qualité du client le précisent dans les données d'achat.

2-1-2 -*L'audit tierce partie* :

La multiplication des audits externes des systèmes d'assurance de la qualité par des clients, chez leurs fournisseurs ou sous contractants (audit seconde partie), peut vite devenir une charge insupportable, aussi bien pour les clients que pour les fournisseurs (par exemple, il y a des entreprises qui sont auditées 52 fois en une année.)

Pour pallier ce problème et ainsi diminuer le nombre d'audits, des organismes indépendants, accrédités en France par le COFRAC, certifient les systèmes d'assurance de la Qualité des entreprises volontaires. En France, l'Association Française pour l'Assurance de la qualité (AFAC), le BVQI France, et le LRQA France sont des organismes certificateurs accrédités par le COFRAC. Une entreprise certifiée par un organisme accrédité peut se prévaloir de cette reconnaissance auprès de ses clients et ainsi limiter le nombre d'audits de système.

La certification du système qualité d'un fournisseur est un moyen permettant d'assurer que l'organisation du fournisseur certifiée est capable de prendre en compte les exigences du client et de fournir des produits conformes à ses exigences.

Les audits qualité réalisés par des organismes indépendants sont appelés audit tierce partie. Ils sont issus d'une démarche volontaire et commandés par l'entreprise qui désire obtenir la certification de son système qualité.

Les audits tierce partie sont des audits du système d'assurance de la qualité ; on distingue :

- ❖ Les audits d'évaluation.
- ❖ Les audits de suivi.
- ❖ Les audits de renouvellement.
- ❖ Les audits complémentaires.

➤ **L'audit d'évaluation :**

C'est le premier audit réalisé par l'organisme certificateur ; il s'agit d'un audit complet du système d'assurance de la qualité, par référence au modèle choisi par l'audité.

En général, cet audit dure plusieurs jours (trois à dix jours, voire plus). Il est réalisé généralement par deux ou trois personnes : un responsable d'audit, un auditeur qualité et, éventuellement, par un expert technique ayant une maîtrise technique des activités de l'entreprise.

L'équipe d'audit émet un rapport d'audit et les comités de certification de l'organisme certificateur statuent, en attribuant, ou non, la certification. Si, au cours de l'audit d'évaluation, des non-conformités sont mises en évidence, le comité de certification peut demander un audit complémentaire.

➤ **L'audit de suivi :**

Après l'obtention de la certification, un audit de suivi est réalisé régulièrement. Un seul auditeur réalise l'audit d'une partie seulement du système qualité. Il s'assure également que les actions correctives, suite aux éventuelles remarques effectuées au cours de l'audit, ont bien été mises en œuvre et que les actions sont efficaces.

➤ **L'audit de renouvellement :**

Il a lieu trois ans après l'audit d'évaluation ; il est réalisé par une équipe composée de deux personnes : un responsable d'audit et un auditeur et il reprend l'ensemble des exigences du modèle d'assurance qualité choisi par l'entreprise. Son objectif essentiel est de rendre compte des progrès réalisés par l'entreprise dans le domaine de la qualité.

➤ **L'audit complémentaire :**

Il peut être programmé à l'issue d'un des audits précédemment définis, lorsque des non-conformités ont été constatées, il s'agit, pour l'auditeur, de s'assurer que des actions correctives ont bien été mises en œuvre et que ces actions sont efficaces.

2-2- L'audit qualité interne :

L'audit qualité interne est exécuté pour le compte de l'entreprise, par des auditeurs qualifiés appartenant à l'entreprise ou, dans certains cas, par des auditeurs qualifiés indépendants de l'entreprise, mais réalisant les audits en sous-traitance.

C'est parfois le cas de toute entreprise, qui préfère sous-traiter les audits internes, afin de garantir l'indépendance des auditeurs et avoir ainsi un regard extérieur sur son système qualité.

Audit qualité et démarche

Nous allons définir, globalement, les différents types d'audits qualité internes.

2-2-1- L'audit du système :

L'objectif de cet audit est de vérifier que le modèle d'assurance de la qualité choisi est mis en œuvre par l'entreprise. Des audits d'une partie du système sont le plus souvent réalisés, au détriment d'audit complet du système qualité, c'est à dire que le référentiel devient un paragraphe ou un thème du modèle d'assurance qualité choisi (exemple : audit de la maîtrise des documents et des données).

2-2-2- L'audit de procédé :

Le référentiel est, bien évidemment, la procédure formalisée. Un des objectifs est d'assurer l'application et la pertinence auditée.

2-2-3- L'audit de processus :

Il s'agit, en général, de processus de production, de prestations associées, d'installation du produit (au sens de la définition de la norme ISO 8402).

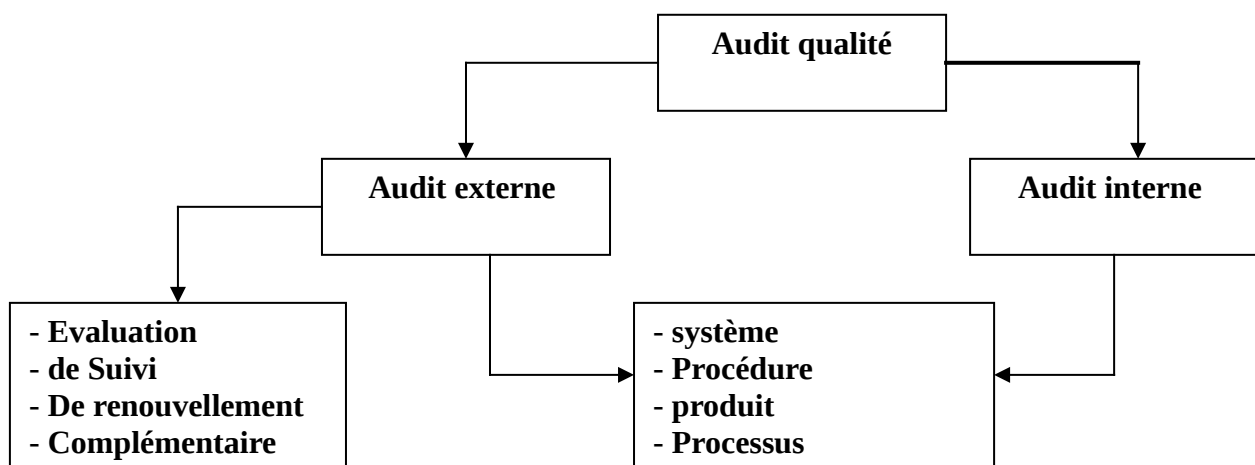
Un des objectifs est de s'assurer de l'application et du non dérivé des processus, afin de garantir la conformité du produit par rapport à ses spécifications.

2-2-4- L'audit de produit :

Il a pour objet de s'assurer que les produits fabriqués sont toujours en conformité avec le dossier de définition .En quelque sorte, il s'agit de vérifier la conformité du produit, par rapport à toutes ses spécifications .Il ne s'agit pas d'un « super contrôle » mais de la détection d'une dérive éventuelle.

Il est réalisé, en général, par les équipes du laboratoire d'essais ou du service qualité.

Schéma 8 : Typologie de l'audit qualité



Source : schéma établi par nous mêmes

3- Objectifs de l'audit qualité :

Les audits sont conçus pour atteindre un ou plusieurs des objectifs suivants :

- ❖ Déterminer la conformité ou la non-conformité des éléments du système qualité aux exigences prescrites.
- ❖ Déterminer l'efficacité du système qualité mis en œuvre.
- ❖ Déterminer la capacité du système à satisfaire les objectifs qualité prescrits.
- ❖ Donner à l'audit l'occasion d'améliorer son système qualité.
- ❖ Satisfaire aux exigences réglementaires.
- ❖ Permettre l'enregistrement du système qualité de l'organisme audité.

Les audits sont généralement déclenchés pour l'une des raisons suivantes :

- ✓ Faire l'évaluation initiale d'un fournisseur lorsqu'il existe une demande d'établir les relations contractuelles.
- ✓ Vérifier, dans le cadre de l'organisme lui-même, que son propre système qualité satisfait en permanence aux exigences prescrites et qu'il est mis en œuvre.
- ✓ Vérifier, dans le cadre de relations contractuelles, que le système qualité du fournisseur satisfait en permanence aux exigences prescrites et mises en œuvre.
- ✓ Faire évaluer, dans le cadre de l'organisme lui-même, son propre système qualité par rapport à une norme de système qualité.

Section 2 : METHODOLOGIE DE L'AUDIT:

1- Les compétences d'un auditeur :

Trois fondamentaux sont pré-requis :

1.1- Formation générale :

Etre capable de s'exprimer clairement et facilement tant à l'écrit qu'à l'oral.

1.2- Connaissance de la démarche d'audit :

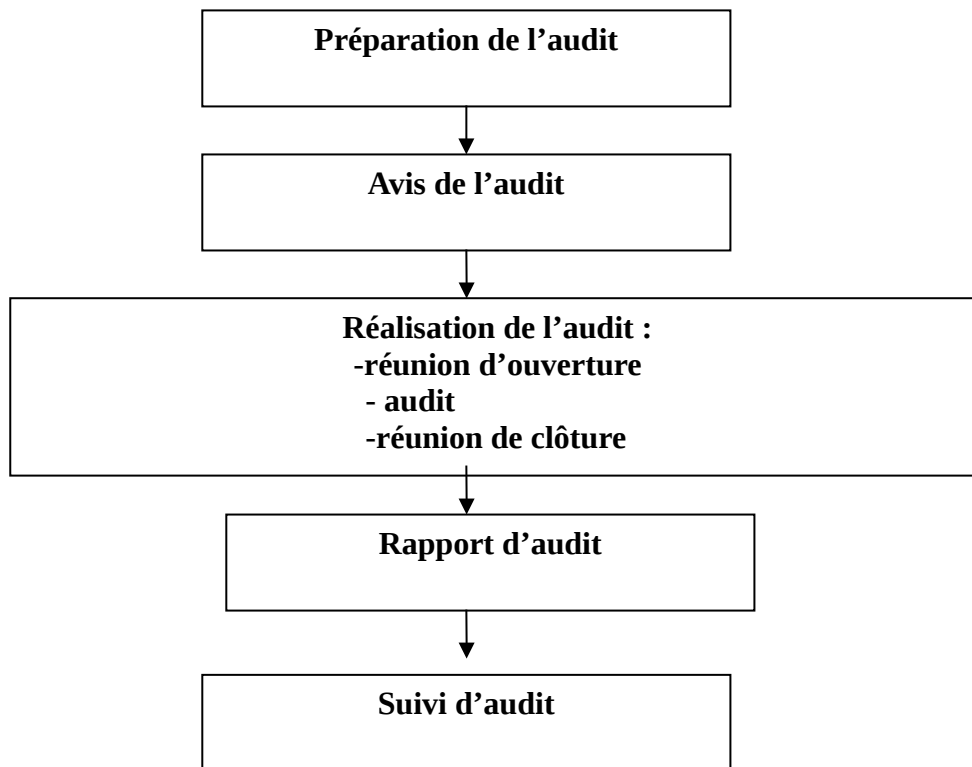
- Connaître et comprendre les normes qualité qui servent de référence à l'audit de l'entreprise.
- Connaître la norme ISO 10011.
- Connaître le secteur d'activité audité.
- Pouvoir évaluer, savoir questionner et apprécier.
- Savoir réaliser un compte-rendu.
- Etre capable de planifier.
- Etre capable de communiquer.

1.3- Qualités personnelles :

- Obtenir les preuves objectives et les évaluer de façon indépendante.
- Ne pas se contenter de l'oral : « un auditeur ne croit que ce qu'il voit ».
- N'accepter aucun cadeau, ne pas faire de favoritisme.
- Respecter la confidentialité des documents consultés au cours de la mission d'auditeur.
- Etre totalement attentif lors de l'audit, de façon à pouvoir réagir dans des situations difficiles.
- Etre apte à dialoguer avec les audités, quels que soient leurs niveaux hiérarchiques.

2- Plan- type de déroulement d'un audit qualité :

Schéma 9 : Etapes de l'audit qualité



Source : <http://perso.orange.fr/nathalie.diaz/html/auditqualite.htm>

2-1- Phase 1 : La préparation

Cette préparation est l'œuvre de l'auditeur désigné, elle implique de :

- Définir le champ, périmètre et cadre de l'audit et ses finalités ; qu'est ce qui va être examiné ? Pourquoi ?
- Définir les objectifs de l'audit ; que cherche t-on à faire de cet examen ?
- Fixer la date d'audit, quand ?
- Constituer l'équipe d'audit et définir sa mission.
- Analyser les documents concernés (procédures, logigrammes) : il s'agit d'en effectuer une lecture rapide afin de s'imprégner du sujet.
- Examiner les problèmes décelés (soldés ou pas) lors de l'audit précédent : liste des actions correctives, historique des résultats, relances, rapports d'audit précédents.
- Réexaminer les exigences de la norme (si nécessaire, il importe de bien connaître la norme).
- Etablissement du plan d'audit (ensemble des activités à auditer, chronologie, personnes à rencontrer, de façon à ce que tout soit clair d'emblée, pour tous).

Audit qualité et démarche

- Faire valider la préparation par la personne et /ou fonction habilitées (si nécessaire ; cela contribue à installer un esprit de coopération entre auditeurs et audités).

Le plan d'audit :

Défini par le responsable d'audit et diffusé en interne aux auditeurs et aux audités, il peut comporter les points suivants :


- Objectifs de l'audit : pourquoi on le fait.
- Champ et périmètre de l'audit.
- Personnes du champ de l'audit : personnes concernées.
- Document de référence : référentiel – norme- politique de l'entreprise- un audit qualité s'effectue en référence et ne peut résulter d'un examen sans référence sur laquelle s'appuyer.
- Membres de l'équipe audit : noms et compétences/audit.
- Planning de l'audit : précis.

Tableau 2 : Exemple de plan d'audit :

HEURE	INTERLOCUTEURS	FONCTIONS	FACTEURS A AUDITER
8H30 - 9H	Tous les audités	toutes	Réunion d'ouverture
9h15 - 10h15	M Pédégé	Directeur	Organisation générale
10h30 - 11h30	M. Dirkal	Directeur qualité	Organisation qualité
.....
13h - 14h15	Mde Phabrikation	Chef de fabrication	Gestion de la qualité / processus réalisation
14h30 - 16h	M. Hacha	Responsable des achats	Gestion de la qualité / processus support
17h - 18h30	Tous les audités	toutes	Réunion de clôture

Source : <http://perso.orange.fr/nathalie.diaz/html/auditqualite.htm>

Tableau 3 : Exemple de Check list d'audit interne :

 Check list d'audit interne		
Approuvé le : / / Par : Visa :		
<u>ETENDUE DE L'AUDIT</u> : (procédures, processus à auditer)		
<u>PERSONNES RENCONTREES</u>		
<u>Nom</u> :	<u>Fonction</u> :	
<u>DISPONIBILITE DES PROCEDURES SUR LE LIEU DE TRAVAIL</u>		
N° procédure	OUI	NON
<u>Nom de l'auditeur</u> :		<u>Date de réalisation</u>
IZOLAND		

Source : <http://perso.orange.fr/nathalie.diaz/html/auditqualite.htm>

Le questionnaire peut, quant à lui, se composer des éléments suivants :

Conformité	<ul style="list-style-type: none">• Check list d'audit interne• Copie de la procédure concernée• Feuilles vierges (questions / réponses)
Efficacité	<ul style="list-style-type: none">• Feuilles vierges relatives à l'efficacité
Réunion de clôture / bilan	<ul style="list-style-type: none">• Feuille vierge pour la synthèse

Sa préparation peut être collective : il s'agit de s'interroger que les finalités et objectifs à atteindre : qu'est-ce que l'on cherche à évaluer ? Comment mesurer cette efficacité ?(liste des données, documents, indicateurs, données).

Privilégier l'usage des intercalaires pour bien distinguer les parties et l'usage des post-it également

S'entendre soi-même sur la codification et les annotations à utiliser dans ces documents lors de l'audit au moment de la prise de notes pour une relecture sans équivoque ensuite.

2-2- Phase 2 : L'avis d'audit :

Une notification d'audit doit être faite (L'écrit est préférable) :

- Suffisamment tôt à l'avance (après s'être mis d'accord sur la date).
- L'objet, la date, la durée de l'audit doivent être précisés, ainsi que le nom de l'auditeur.

Elle doit être adressée aux responsables du ou des secteurs audités.

2-3- Phase 3 : Réalisation de l'audit :

2-3-1-Réunion d'ouverture :

Succincte, elle rassemble les auditeurs et les audités prévus au plan d'audit et instaure un climat de confiance. Menée par le responsable d'audit, elle plante le décor, les règles et modalités et objectifs précisés. Il s'agit souvent de dédramatiser l'audit et de rassurer les audités.

Selon la taille de l'entreprise, des présentations se font et leur déroulement peut, par exemple, suivre ce schéma :

Audit qualité et démarche

- Les auditeurs présentent leur fonction dans l'entreprise, en particulier, dans le cadre de l'audit, liens avec le responsable qualité, la direction, répartition des rôles du responsable d'audit et des différents auditeurs.
- Les auditeurs demandent aux audités de présenter également leur fonction.
- La définition simple de l'audit est donnée, ainsi que l'objectif recherché pour cet audit et son contexte : audit interne, suite à des non-conformités répétitives, changement d'organisation, audit de suivi.
- Le déroulement de l'audit est expliqué : timing- avec qui- feed back- en insistant sur le caractère factuel de l'audit (recherche de preuves tangibles).
- Les règles déontologiques de l'audit sont spécifiées : transparence (tous les écarts constatés seront signalés, au fur et à mesure, aux audités), respect des personnes et du système, l'impunité : un audité ne doit jamais être sanctionné sur un écart détecté lors de l'audit, on doit reconnaître le droit à l'erreur.

2.1.1- L'examen :

Rigoureux, il se déroule en suivant le plan établi en respectant les délais impartis. Il s'agit de procéder selon deux niveaux : les responsables en premier, les responsables opérationnels ensuite (l'inverse est vrai aussi).

Les questions générales qui ouvrent l'audit sont, pour la politique qualité et les objectifs, de cet ordre :

Politique qualité : - Connaissez-vous la politique qualité de la direction ?
 - Pouvez-vous me l'exposer ? Me l'expliquer ?
 - Avez-vous le document écrit de la direction ?
 - Si vous ne le possédez pas, savez-vous où le consulter ?

Objectifs : - Connaissez-vous les objectifs généraux de l'entreprise ?
 - Comment en avez-vous pris connaissance ? (Réunion, note, Affichage)
 - Avez-vous des objectifs propres à votre service ?
 - Si oui, sont-ils documentés ? Communiqués à la DG, à votre service ?
 - Comment en assurez-vous le suivi ?
 - Rendez vous compte périodiquement à la Direction Générale ?

S'il s'agit d'exiger des preuves :

- Pourrais-je voir le document ?
- Pouvez-vous me montrer le document d'enregistrement ?
- Puis-je examiner ?
- Présentez-moi..... ?

Lorsqu'un problème est constaté, il faudrait l'exposer clairement à l'audité (il peut ne pas être d'accord) et s'assurer de bien tout comprendre (reformulation).

L'audit terrain s'organise en trois (03) parties :

- Analyse documentaire (examen du manuel qualité et de la politique/ objectifs qualité peuvent suffire) ; ne pas trop insister sur l'absence de signature au bas d'un document (le signaler), car l'audit doit, avant tout, rester dans l'opérationnel et coller à la réalité du terrain.
- Interview dans la courtoisie, l'objectivité et le respect d'autrui.
- Observations sur le terrain : pour comprendre ce qui se fait, ce type d'examen est à priser ; il faut en prendre le temps.

a) L'analyse documentaire :

Elle concerne en premier lieu le manuel de management de la qualité, accessoirement les procédures, modes opératoires. Les premières questions peuvent être :

- Le document est-il connu ?
- Est-il disponible ?
- Est-il à jour ?
- Qui pilote comment ?
- Les responsabilités sont-elles clairement définies ?
- Le processus est-il décrit ? Si les processus sont simples, il ne faut pas s'attarder sur des fiches figées et parfois sans réelles valeurs ajoutées : la valeur ajoutée se juge sur le terrain et les résultats obtenus.
- Les enregistrements sont-ils prévus ?

En ayant à l'esprit les interrogations suivantes :

- Logique et caractère adapté des descriptions (processus, modes opératoires) : on cherche à comprendre.
- Analyse des phases et tâches décrites par rapport à leur apport dans le système (valeur ajoutée) : on cherche à comprendre au regard d'un fil conducteur qui est la politique et par delà elle, les objectifs - les indicateurs qualité.
- Couverture des risques potentiels par les exigences spécifiées : pour dégager des axes d'amélioration (qu'est ce qui se passe quand ?).
- Ressources disponibles pour répondre aux exigences ; s'interroger sur le comment du faire.
- Interrogations identiques pour les données et dossiers :
 - Identification : pour comprendre.
 - Constitution : pour prouver la compréhension et la cohérence entre le dit –le faire – et le fait.
 - Enregistrement : pour se prémunir de risques- pour tracer et prouver ce qui a été fait ;
 - Signatures : si les habilitations l'y autorisent.
 - Sauvegarde informatique : important.
 - Archivage : si le litige resurgit concernant une affaire passée, comment cela se passe ?

b) L'Entretien :

L'audit est un exercice délicat qui demande du doigté dans la façon de communiquer et de recevoir les messages. Une mauvaise communication induit systématiquement un mauvais audit.

Il importe donc, au moment de l'audit, d'être vigilant sur les points suivants :

Au début de l'entretien :

- La présentation physique.
- L'attitude (humilité et respect).
- La correction et le respect de l'interlocuteur.

Pendant le déroulement de l'entretien :

- L'attitude et le rythme de l'enquête (pas trop vite).
- L'ordre et la méthode (dans le questionnement).
- La souplesse.
- L'empathie et la sympathie.
- L'ouverture et la franchise.
- Le recrutement des réponses.
- Les notes.
- Le cadre de l'entretien.

A la fin de l'enquête :

- Un rapport impersonnel (attention l'audit relève des écarts, donc rien que des faits).
- Le bénéfice du doute.
- L'observation mineure.

L'attitude-clé réside dans la formulation, la reformulation et la manière de poser les questions

➤ **Formuler les questions :**

Une bonne question est une question qui :

- Est compréhensible par l'audité.
- Aide l'audité à s'exprimer.
- Ne doit pas influencer l'audit.

La manière de poser les questions :

Éviter de poser

- Les questions trop rapidement.
- Plus d'une question à la fois.
- Des questions trop longues.

➤ **Reformuler :**

L'auditeur a parfois besoin, lui-même, de reformuler la réponse (synthèse).

REPONSES / QUESTIONS

Réponses des audités

- Beaucoup, un peu
- Souvent parfois
- En général
- En principe
- En théorie

Questions des auditeurs

- Combien ?
- Quand ?
- Et les particuliers ?
- Et en réalité ?
- Et en pratique ?

➤ **Recueillir des faits**

Le but de tout audit est de recueillir des faits, c'est pourquoi les questions doivent :

- Canaliser l'information.
- Amener des explications à un problème précis, faire l'objet d'explication, de clarification, de vérification, d'illustration.

c) L'observation :

Descendre un processus ou un flux matière/produit; ceci à partir de l'élément -clef qui est la politique qualité.

- Remonter un processus ou circuit d'un produit
- Sonder les dossiers ; un ou deux dossiers pris au hasard par l'auditeur.
- Sonder un dossier proposé par l'audité.
- Demander à l'audité de réaliser une action ou une suite d'actions prévues dans la procédure ou l'instruction technique à utiliser lorsque l'action prédéfinie est souvent réalisée.
- Observation instantanée : observer le déroulement d'une opération.
- Suivre la manière dont les événements sont pris en compte pour faire évoluer le système qualité.
- Il s'agit aussi de maîtriser son temps et les délais fixés. Si toutes les questions prévues ne sont pas posées, ce n'est pas dramatique. Il s'agit alors de :
 - Laisser les questions du détail.
 - Poser les questions sans exiger les preuves (faire confiance...pour les sujets mineurs que l'on sait par ailleurs conformes).
- Poser les questions sans exiger de réponse : cela sera un sujet de réflexion et d'amélioration à apporter au responsable.
- S'il reste des sujets importants à examiner, demander au responsable l'autorisation d'augmenter la durée de l'audit (dans les limites raisonnables).

L'auditeur doit aussi savoir arrêter l'audit quand la réponse est hors sujet ou lorsqu'elle est trop longue :

- Déterminer un vocabulaire pour moduler la gravité des constatations, comme par exemple :
 - Non-conformité : déviation, écart par rapport à une exigence spécifiée (fiche de non conformité)
 - Remarque : risque potentiel de déficience du système (fiche de remarque)
 - Observation : point à améliorer mais ne présentant pas de risque (peut être verbale)
- Scinder l'évaluation et la vérification de l'efficacité de la mesure de l'application des processus et procédures :
 - Pas au même moment : plutôt avant l'évaluation de l'application de la procédure ; la vérification de l'efficacité peut, en effet, prendre du temps (recherche d'éléments) et il est préférable de faire la réunion de clôture immédiatement après avoir audité le service concerné.

2-3-3-Réunion de clôture :

Elle vise l'objectif de s'accorder sur les conclusions de l'audit. Il s'agit de :

- Se mettre d'accord sur les écarts à formuler, sur leur qualification (importance) et les preuves tangibles associées.
- Identifier les points positifs.
- Evaluer l'efficacité des dispositions auditées.
- Reformuler les suggestions des audités.
- Se coordonner sur l'animation de la réunion de clôture et sur la prise de notes.

Elle réunit les différents responsables de l'audit pour faire un point à la fin de l'examen sur le terrain et évoque les points suivants:

- Conclusions principales (positives/négatives) afin d'éclairer le contexte général de l'audit.
- Présentation précise de chacun des écarts constatés en s'exprimant à partir de faits.
- Validation de la formulation de l'écart avec les audités au fur et à mesure de l'énoncé des écarts : les éventuelles suggestions et améliorations sont posées.
- Conclusion des résultats de l'audit en termes de conformité, d'efficacité et d'atteinte des objectifs.
- Suites à donner : rédaction et diffusion du rapport écrit, élaboration en retour du plan d'actions correctives et /ou préventives suivant le plan d'action.
- Remercier les audités et leur participation active et positive.

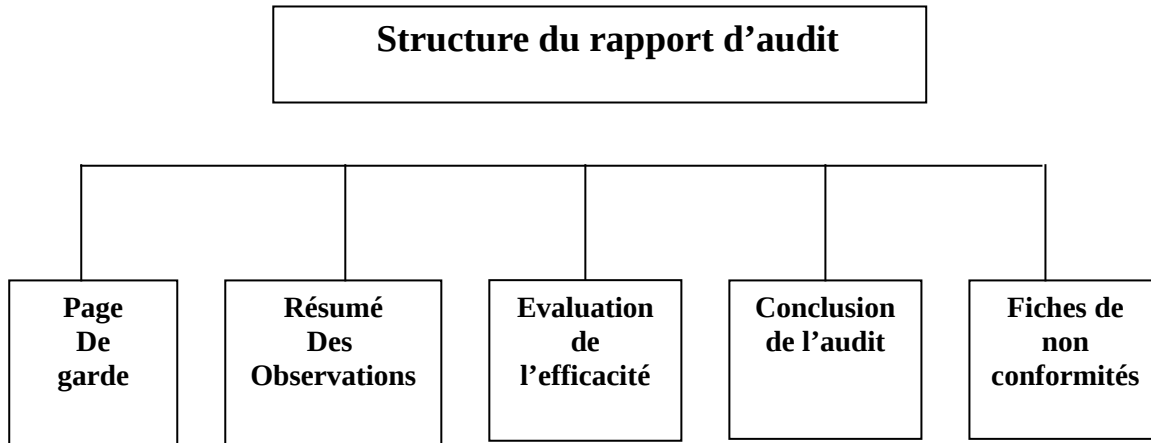
2-4- Phase 4 : Le rapport d'audit :

Ce rapport complet et précis est adressé au responsable de l'activité auditée dans les délais fixés. Ce dernier dispose d'un délai de réponse pour communiquer ses éventuelles observations.

Cette phase comprend deux étapes :

- La rédaction du rapport.
- La diffusion du rapport.

Schéma 10 : Structure du rapport d'audit :



Source :

<http://perso.orange.fr/nathalie.diaz/html/auditqualite.htm>

2-5- Phase 5 : Suivi de l'audit :

2-5-1- Suivi des actions correctives :

- L'audité a la responsabilité de déterminer et de lancer toutes actions nécessaires pour :
 - Corriger une non-conformité.
 - Eliminer une cause d'une non-conformité.

Il a en charge l'établissement d'un plan d'action.

- La responsabilité de l'auditeur se limite à l'identification de la non-conformité.

2-5-2-Système de relance des actions post audit :

- Rapport d'audit interne diffusé au responsable de l'activité auditée.
- Copie des fiches de Non-Conformités (N C) et de Remarques (R) qui font l'objet d'un classement chronologique (par semaine) dans un tiroir prévu à cet effet.
- Lorsqu'une fiche de non-conformité est clôturée, elle fait l'objet d'un classement dans le rapport d'audit interne, en remplacement de la fiche de NC originale.
- Quand toutes les fiches de Non-Conformités sont soldées, le rapport d'audit interne est clôturé.

Conclusion :

Processus : maître mot de ce nouveau millénaire. La qualité n'a pas été épargnée bien au contraire...et heureusement.

En effet, l'approche processus est la toute nouvelle logique de la norme ISO 9001 : identifier, maîtriser, mesurer et améliorer sont les composantes à intégrer dans tout système de management de la qualité.

Le processus d'audit qualité comme tout processus doit répondre à cette nouvelle logique. Dans ce nouveau contexte les techniques d'audit qualité doivent évoluer, il faut que cet outil apporte une réelle valeur ajoutée au système de management de la qualité. Il faut auditer pour progresser ; les auditeurs doivent de venir des vecteurs de progrès à l'écoute de leurs clients en faisant preuve d'empathie.

Ecouter, analyser, observer, reformuler, synthétiser et décider sont les nouveaux comportements des auditeurs. Le chemin à parcourir pour atteindre ce résultat sera plus ou moins long en fonction des sociétés et des auditeurs. Sur la voie de l'excellence, le progrès doit être permanent.